أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

من إعداد الأستاذ: بوزيان العجال

جامعة سعيدة

والأستاذة: ريمة عمري

جامعة 8ماي 1945

قالمة

الملخص:

عموما كل مؤسسة أو منظمة أعمال تستعمل من خلال مسيريها أو مدراء ها أوقادة رأيها أنواع من الإدارة لغرض تحسين منتوجاتها وإرضاء زبائنها وحتى الأطراف القابضة،حيث تظهر إدارة الجودة الشاملة من أهم أنواع الإدارة ومن أحدثها.

فكيف يمكن لمؤسسات التعليم العالي تطبيق هذا النوع من الإدارة بكل مبادئه ومراحله وأهدافه رغم العراقيل والمعوقات التي ممكن أن تعترضها.؟

Le Résumé :

Généralement chaque institut ou organisation d'affaires utilise à travers ces gestionnaire ou ces managers ou bien ces leaders d'opinion, des types d'administration afin d'améliorer ces produits et satisfaire les client et même ces parties prenantes ''stakholder'',que le total qualité management apparaitre le plus important type et le plus récent.

Alor :comment les organisation d'enseignement supérieur peuvent –ils appliquer ce type d'administration avec ces principes ,étapes et objectifs malgré les obstacles et les handicapes ?

المقدمة:

تأتي هذه الورقة البحثية من منطلق الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها على مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسساته، فقد حرصت هذه الأخيرة بدول العالم النامي والمتقدم على حد السواء إلى تبني الجودة كمنحى ومنهج للعمل، ويرجع ذلك لعدة مزايا من أبرزها خفض التمويل الحكومي والتوسع في التعليم العالي الخاص، التوسع في الطلب على التعليم العالي، تنوع أهداف المؤسسات التعليمية وتعددها، تنوع الشهادات والمؤهلات الدراسية الممنوحة وظهور وسائط تعليمية جديدة(الفيديو والكمبيوتر).

هذه التغيرات وغيرها التي شهدها التعليم العالي وما تضمنته من أنماط جديدة غير مألوفة من قبل دعت القائمين على هذه المؤسسات السعي إلى كسب ثقة العملاء (الطلبة)، فوجدوا أن مصطلح "الجودة" الشائع الاستخدام بالنسبة المؤسسات الاقتصادية أفضل سبيل لتحقيق أغراضهم وإقناع مؤسسات المجتمع المحلي وأفراده بجودة العمليات القائمة بها.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور الثلاثة التالية:

- **المحور الأول:** مؤسسات التعليم العالي: تعريفها، وظائفها وأنواعها.
- **المحور الثاني:** إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- **المحور الثالث:** مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمكاسب المحققة منها.

المحـــــور الأول: مؤسســـــات التعليـــم العالـــــي.

نظراً لكون التعليم العالي عنصراً بارزاً من عناصر الخطط التنموية الشاملة، والسبيل الأنجع للنهوض بالمجتمعات ورفع مستوى معيشتها، سنتطرق لتعريفه، أهم مؤسساته ثمّ عرض ابرز السمات المميزة للجامعات عن غيرها من المؤسسات.

أولا: تعريف التعليم العالي.

لم يعد التعليم العالي تلك الخدمة التي تقدم للأفراد، بل أضحى اقتصادا صناعته العملية التعليمية وقطاعه الإنتاج الفكري، ووظيفته الرئيسية نشر الموجود من المعرفة ومحاولة تطويرها، وهو كأي صناعة تستوعب الموارد الاقتصادية وتشتري عوامل الإنتاج اللازمة من أسواق هذه العوامل؛ إلا انَّ صناعة التعليم تختلف في طبيعتها عن الصناعات الأخرى فيما يلي[i]:

- لا يباع إنتاج صناعة التعليم العالي مباشرة كإنتاج الصناعات الاستهلاكية.
- الدورة الإنتاجية في التعليم أطول بكثير منها في الصناعات الأخرى.
- تقوم هذه الصناعة باستهلاك جانب كبير من إنتاجها الذي يعتبر مرة أخرى احد عوامل الإنتاج اللازمة لها.
- ليس من أهدافها تحقيق أقصى قدر من الأرباح .

يعرف التعليم العالي حسب الجريدة الرسمية وفقا للقانون 99-05 في المادة الثانية بأنه« كل نمط للتكوين أو التكوين والبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي» [ii] ويضمن هذا التعليم في مجال التكوين العالي: التكوين العالي للتدرج (قصير وطويل المدى)، التكوين العالي لما بعد التدرج(الماجستير والدكتوراه)، ويساهم في التكوين المتواصل.

أما مؤسسات التعليم العالي فهي كالتالي:

- ✓ الجامعات المنظمة أساسا في شكل كليات بصفتها وحدة تعليم وبحث ويمكن إن تنشأ كلية أو كليات خارج المدينة (عددها في الجزائر 36 جامعة).
- ✓ المراكز الجامعية (15 مركز جامعي في الجزائر).
- ✓ المدارس الوطنية العليا (16مدارس)والمدارس العليا للأساتذة(5مدارس عليا).

ثانيا: مؤسسات التعليم العالي.

بالنسبة للنظام الهيكلي للتعليم العالي هناك ثلاثـــة أنماط رئيســـية مكونـــة لمؤسســـات التعليم العالي، وهي:

1.**المعاهد أو الكليات**: وتدعى المؤسسات قصيرة الدورة وتستمر الدراسة فيها لأقل من أربع سنوات ما بعد المرحلة الثانوية، ويحصل خريجي هذه المعاهد على دبلوم مهني أو فني، وفقا لطبيعة التخصص، وتختلف هذه المنظمات باختلاف البرامج التي تقدمها، فبعضها كليات متخصصـــة ككليـــات إعداد المعلمين، وبعضها متعدد التخصصات .

2.**المعاهد العليا أو المدارس العليا:** وهي نمط من مؤسسات التعليم العالي، يعني بإعداد القوى العاملة لمدة تتراوح بين أربع إلى خمس سنوات بعد المرحلة الثانوية ليتم منحهم شهادة نجاح تعادل شهادة الجامعة.

3.**الجامعات**: وهي أكثر الأنماط انتشارا تعتبر القطب الرئيسي في قطاع التعليم العالي من حيث حجمها وميزانيتها في تقديم خدمة عمومية في هذا القطاع، وتضم الجامعـــة مجموعة

من المعاهد والكليات والتي بدورها تضم مجموعة من الأقسام تمتد الدراسة فيها عموما إلى أربع سنوات، ما عدى بعض الكليات ككلية الهندسة وجراحة الأسنان.

والفرق بين الجامعـــة والمعهد هو أنّ المعهد يخرّج الفنيين والمهنيين الذين تحتاج إليهم الدولة ممن لا تستطيع الجامعات توفيرهم سواء من حيث العدد أو النوعية وبهذا يكون العمل الرئيسي للمعاهد هو تلبية احتياجات سوق العمل، وإكساب الطلاب المهـــارات التي تتطلبها ممارسة مهنة معينة في حين أنّ الجامعة وان كانت تشارك المعاهد في الإعداد العلمي لبعض المهن العالية فإنّها تنفرد برسالة تجعلها تتميز بالنظرة الشاملة إلى وحدة المعرفة وتكاملها والالتزام بنقل المعرفة وتجديدها.

ويمكن تعريف الجامعة بأنها «تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها تعليما نظريا معرفيا و ثقافيا، يلازمه تدريب مهني فني بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين ،فضلا عن مساهمتهم في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر في تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة في مجتمعهم بما تمتلكه من قدرات أكاديمية وإيديولوجية و بشرية» [iii] ؛ ومن الناحية الاقتصادية تعرف الجامعة على أنّها مؤسسة إنتاجية تهدف لإعداد الرأسمال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما وبأقل التكاليف الممكنة[iv].

ثالثا: مميزات الجامعة.

تمتاز المؤسسة الجامعية عن غيرها من المؤسسات بعدة خصائص أهمها[v]:

- يتسم محور نشاط الجامعة بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأساسيـــة، مضمونـــها التعليـــم والبحث العلمي.
- تعد الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماسا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصاتها واهتماماتها.
- تعتبر الجامعة الموقع الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل موطنها، الذي تمده بالأطر البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها، لذلك يقال إذا أردت أن تنزع سلاح دولة ما أنزع سلاح تعليمها؛ حيث يعد التدخل في الشؤون التعليمية لدولة معينة بمثابة إعلان الحرب عليها.
- يمثل الاستثمار في التعليم الجامعي استثمارا طويل الأجل لا تظهر نتائجه في الأمـــد القصير، كما يصعب قياسها وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى، فعلى سبيل المثال يتطلب إعداد طبيب مدة زمنية لا تقل عن 7 سنوات أما العوائد الناتجة عن تكوينه لا يمكن حسابها بسهولة.

- لا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام الجامعة، خاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف إلى الربح.
- تضم المؤسسة الأكاديميـــة(الجامعة) إلى جانب العاملين فيها، المستفيدي ن من خدماتها المباشرة وهم الطلبة الذين يعدون ثروة بشريـــة ثمينة عليـــها بذل عناية شديـــدة في إعدادهم علميا وتربويا.
- ترتبط الجامعة بنظيراتها من المؤسسات الجامعية الأخرى بصلات ذات طبيعة خاصة، تميل في العادة إلى التعـــاون ولا تخلو أحيانا من المنافســـة سواء كانت تـــلك المؤسســـات وطنية أو أجنبية.
- يعد الإنتاج المباشـــر للجامعـــة فكرا، معارفا ومهاراتا، خاضعة لأصول مختلفة في تسويقـــها، وقبل ذلك في إنتاجها عند المقارنة مع مؤسسات أخرى.

انطلاقا مما سبق نجد أن الجامعة مؤسسة إنتاجية تختلف عن غيرها من المؤسســـات في نوعيـــة الإنتـــاج، والمدة المستغرقة لإنتاجه وكذا طرق تسويقه، كما تعد أهم خاصية تميزها عن غيرها من المؤسسات الاقتصادية؛ عدم ارتكاز نشاطها على هدف الربح بمفهومه التجاري.

رابعا: وظائف مؤسســـــات التعليـــــم العـــــالي.

تمارس هذه المؤسسات دورا بارزا في تطوير المجتمع وخدمته، وتتجلى أهم وظائفها في النقاط التالية:

1. **إعداد القوى البشرية**: تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته في العصور الوسطى، حيث أسندت لها مهمة الإعداد للمهن المختلفة عن طريق تقديم تعليم عال متخصص، وبذلك فهي تمثل استثمارا في الرأسمال البشري الذي لا يقل أهمية عن الاستثمار المادي وتكلف عملية إعداد الموارد البشرية لاكتساب المهارات قدرا معينا من الأموال، لكن هذه المهارات تعطي عائدا يغطي تكاليف إعدادها وقد يفوق ذلك بكثير، فاختراع آلة صناعية من قبل شخص متعلم قد تغطي التكاليف الكبيرة التي أنفقت على تعليمه، بل سترىح أضعافا مضاعفة لما أنفق عليه.
2. **البحث العلمي:** يعد البحث العلمي ركنا أساسيـــا من أركان الجامعـــة وأداة رئيسيـــة لإنتاج المعرفة وزيادتها، حيث لا تقتصر وظيفة الجامعة على إعداد الإطارات ومنح الشهادات، وإنما تعتبر المؤسسة الأكثر قدرة على ترقية البحث و تطويـــره بحكم ضمها لكفاءات علمية عاليـــة ومتخصصـــة، فهي تولي عناية خاصة وهذا ما يحتم عليها توفير المناخ العلمي وما يستلزمه من وسائل تكنولوجية وتسخيرها للأساتذة والطلبة على السواء، وتعد الجامعة الألمانية في نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر أولى الجامعات التي اهتمت بالبحث العلمي.

3. **التنشيط الثقافي والفكري العام:** يعتبر نشر العلم والمعرفة والتنشيط الثقافي من الوظائف الأساسية للجامعة، إذ تعتبر مركز للإشعاع الثقافي والفكري تبحث عن العلاجات الضرورية لمشكلات مختلف مكونات المحيط الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي.

خامسا: عــرض التعليــم العــالي والطلــب عليــه.

تعد الخدمة التعليمية التي تؤديها الجامعة أو المعهد سلعة غير منظورة لكنها تخضع لقانون العرض والطلب شأنها شأن جميع السلع المنظورة ويتحدّد عرض هاته الخدمة في كافة مستوياتـــها بقرارات سياسية، وبمقدار المخصصات التي تدرج سنوياً في الميزانية لهذا الغرض، وعادة تتحدَّد هذه المبالغ بالمزاج السياسي السائد وليس له علاقة كبيرة بالعوامل الاقتصادية، فكلما كان هناك ضغطاً شعبياً على خدمات التعليم العالي كلما شكّل ذلك ضغطاً على الحكومات لتوفير المزيد من هذه الخدمات، وبالتالي يمكن القول أنَّ الطلب على التعليم العالي في الدول النامية هو المحدد لعرض هذه الخدمـــة إلى حد كبيــر، ومن ثمَّ فإنَّ دراسة الطلب على الخدمات التعليمية يعتبر مقدمة أساسية لفهم اقتصاديات التعليم العالي بشكل كامل.

وبالنسبة لجانب الطلب على التعليم العالي، تتوقف كمية التعليم الجامعي المرغوبة من جانب المواطنين على عاملين أساسيين هما[vi]:

- الدخول التي بإمكان الأفراد الحصول عليها في المستقبل كلما زاد تعليمهم، وذلك عند التوظف في القطاع الحضري، وتسمَّى "بمنافع التعليم العائلية الخاصة"؛
- التكاليف التعليمية المباشرة أو غير المباشرة التي يتحملها الطلاب كلَّما زاد تعليمهم في مراحل التعليم المختلفة.

إنَّ الطلب على التعليم العالي في حقيقة الأمر يعتبر طلباً مشتقاً من الطلب على فرص التوظف ذات الأجر المرتفع في القطاع الحديث، ويعود السبب إلى كون الحصول على مثل هاته الوظائف يتـــحدَّد إلى درجة كبيرة بمقدار التعليم الذي حصل عليه الشخص.

وبذلك يمكننا القول أنَّ معظم الأفراد في الدول النامية (والفقراء منهم على وجه الخصوص) لا يطلبون التعليم العالي من أجل الحصول على المنافع غيــر الاقتصاديـــة، وإنَّمـــا ضمـــان الحصـــول على وظيفـــة في القطاع الحضري، وينبغي أن تفوق تلك المنافـــع المشتقـــة ما يتـــكبّده الشخص من نفقات التـــعليـــم الجامعي.

إنَّ حجم الفرص التعليمية المطلوبة تحكمها أربعة اعتبارات أساسية:

1. الفروق الأجرية بين الوظائف في القطاع الحكومي، والوظائف في القطاع التقليدي (الزراعي والخدمي)، فالفارق بين الأجور في القطاعين يعتبر من المحددات الهامة للطلب على المؤهلات الدراسية وخاصة الشهـــادات الجامعية، فكلما زادت مرتبـــات المؤهـــلات كلّما زاد الإقـــبال على التعليم العالي.

2. مدى قدرة القطاع الحديث على توفير الوظائف للمؤهلين، فكلَّما زاد قدرته (القطاع الحديث) على توفير المناصب، كلَّما زاد توقع الطالب بالحصول على وظيفة بعد التخرج، وبالتَّالي يزيد إقباله على التعليم، والعكس كلَّما ارتفع معدل البطالة بين الخريجين كلَّما قلَّت الرّغبة في مواصلة سنوات دراسة أكبر، ومنه هناك علاقة عكسية بين الطَّلب على الخدمات التعليمية الجامعية ونسبة البطالة بين الخريجين.
3. تكاليف التعليم العالي الخاص التي يتــحملها الأفراد (تكاليف مباشــرة) والمتمثــلة في الأقســاط، الكتب، المواصلات، وغيرها من التكاليف الخاصة، والتي تعتبر من أهم العوامل المحدَّدة للطَّلب على الخدمات التعليمية في الجامعات، حيث بزيادة هذه النفقات يقل الطلب على التعليم العالي.
4. تكلفة الفرصة البديلة للتعليم العالي، خاصة لمن وصلوا سن العمل، فإذا كان الطالب في التعليم الثانوي يستطيع أن يعمل بوظيفة تدر عائداً له ولأسرته، فإنَّ التحاقه بالجامعة سوف يضيع عليه هذا العائد الأمر الذي يجعل أسرته تفكر قبل التحاقه بالجامعة، فكلَّما زادت تكاليف الفرصة البديلة، كلما قلَّ الطلب على الخدمات التعليمية؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية يكون أمام الطالب بعد التخرج من الثانوية أن يلتحق بالبحرية أو الجيش أو وظيفة بالقطاع الخاص تدر عليه عائداً معقولاً، ولذلك يتجه أكثرهم للعمل أولا لتوفير مصاريف دراستهم الجامعية[vii].
إضافة إلى المتغيرات الاقتصادية سابقة الذكر، هناك العديد من العوامل غير الاقتصادية التي

تؤثر على التعليم والطلب عليه؛ مثل ثقافة المجتمع، حجم العائلة، والرغبة في تحقيــق وضــع اجتماعي ملائــم، بمعنى احترام أفراد المجتمع لأصحاب الشهادات، فهذا الاعتبار الاجتماعي سيكون أقوى أثراً من كل الاعتبارات الاقتصادية، وسببا في الإقبال على التعليم الجامعي، ففي الدول النامية ورغم انخفاض عائده المادي، حيث أجور القطاع التقليدي (الحرف والزراعة) أعلى منها قي القطاع الحديث، ورغم ذلك هناك طلب متزايد على التعليم، لا يمكن تفسيره إلاَّ بالاعتبارات الاجتماعية، والتي أهمها الحصول على التقدير الاجتماعي.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين

المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين ، لذلك سنستعرض في هذا المحور مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته ثم مبادئه.

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.Total Quality Management

يعرّفها معهد الإدارة الفيدرالي على أنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفة مدى تحسن[viii].

كما تعرف على أنها تحول في الطريقة التي تُدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

أما روبرت بنهرد Robert Benhard فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت .أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل .

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات " الدارسين " خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتصميم برامج مع التطوير المستمر.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة[ix] .

1. الجانب الإنساني : الاهتمام بالإنسان كأساس .
2. التطوير الشامل المستمر .
3. النظام والتفكير النظامي .
4. التركيز على العمليات .
5. القيادة والإدارة .
6. اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق .
7. مشاركة الجميع وإرجاع الأمر "التغذية الراجعة ."
8. رضا المنتفع بالخدمة.

ثالثا: مراحل اعتماد إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة تشمل كافة البني التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، إضافة إلى ذلك لا بد من توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على نشر هذه القناعة ، كما تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد باتجاه تحقيق بصائرهم المتألقة، وليس هناك من جامعة أحرزت تقدماً ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات قدرة إدارية عالية ، كما يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، ومن المستفيدين منها، وصعوبات إنجاز العمليات بشكل دقيق، بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم. وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية نوردها فيما يلي :

- ✓ **أولا: مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة :** وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمؤسسة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ لتي يستند إليها .
- ✓ **ثانيا: مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام .
- ✓ **ثالثا: مرحلة التقويم:** وغالبا ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ **رابعاً: مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على احدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- ✓ **خامسا: مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

إن تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم. يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات.

ويمكن تجسيد المراحل السابقة في مخطط المقترح للوصول إلى نظام ضمان الجودة في الجامعة:

1 – تشكيل مجلس استشاري من عدد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أصحاب الخبرات والمهارات والاختصاصات المتنوعة من الكليات والأقسام المختلفة لوضع خطة تبين فلسفة الجامعة ورؤيتها وإستراتيجيتها لتطوير البرامج في كل قسم من أقسام الجامعة ووضع سياسات وبرامج للمساعدة في التنسيق بين الكليات والأقسام وتقديم توصيات حسب احتياجات ومتطلبات الكليات والأقسام وأعضاء هيئة التدريس.

2 – تشكيل لجنة تنفيذ لهذه الخطة.

3 – تشكيل لجنة لدراسة الدورات التدريبية وتشمل:
المجالات التدريبية، المحتوى التدريبي، الفئة المستهدفة، هدف التدريب، آلية التدريب، الجدول الزمني ومتطلبات التدريب.

4 – تشكيل لجنة لمراجعة الأنظمة والقوانين والتعليمات والإجراءات الأكاديمية والإدارية والمالية.

5 – وضع خطة لبلورة المعايير الأكاديمية، والإدارية، والمالية واختيار مدى الالتزام بهذه المعايير بشكل مستمر وتزويد اللجنة بالتغذية الراجعة للتطوير والتحسين في جميع المجالات وتزويد رئاسة الجامعة بذلك.

المحور الثالث: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمكاسب المحققة منها.

سنتطرق في هذا المحور إلى مبررات اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمزايا المترتبة عن ذلك.

أولا: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

هناك عدة أسباب دفعت بالجامعات إلى تطبيق TQM، من أهمها[x]:

1. ارتفاع تكلفة التعليم العاليrising education cost: حيث تعاني دول العالم خاصة النامية منها من مشكلة تمويل التعليم العالي، وأصبحت تشكل ضغط على الحكومات أمام الطلب المتزايد على التعليم ومطالبة الدول بتجويد الخدمات وتحسينها، وبالتالي يحدث اضطراب شديد أمام احتياجات المجتمع من التعليم الجامعي وارتفاع تكاليفه.
2. معدلات البطالة المرتفعة high rate of unemployment:حيث تزايدت معدلات البطالة بين خريجي الجامعات، ويرجع ذلك لعدم توفر عنصر النوعية في مخرجات الجامعة وعدم ملائمة بعض تخصصات مؤسسات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل، فينتج عن ذلك زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين عن الطلب عليهم.

3. اتساع الفجوة بين الإنتاج والتعليم العاليproduction higher education gaps:حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم العالي أو العكس لا تجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج.

لذا فان قرار تبني نظام TQM في المؤسسات الجامعية يعد حصيلة لتفاعل مجموعة من الدوافع، ومن ورائه تحقق الجامعة المكاسب الآتي ذكرها.

ثانيا: المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1. عدم التزام الإدارة العليا .
2. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل .
3. عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
4. عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق .
5. تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة .
6. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطى .
7. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد .

ثالثا: المكاسب المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

يمكن إيجازها في النقاط التالية[xi]:

- ✓ نقص التكاليف وزيادة مخرجات المؤسسة الجامعية فتطبيق TQM في الجامعات يعد ضمانا لفاعلية الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم العالي، وتحسين لإدارة الموارد المالية والبشرية مما يخفض نفقات الخدمات التعليمية مع الحفاظ على المستوى النوعي المطلوب.
- ✓ تنمية الموارد البشرية أي تحسين كفاءتها وزيادة مهارتها وتنمية وعيها .
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية.
- ✓ تعظيم دور الجامعة في التنمية عن طريق تغطيتها كمّا ونوعًا لمتطلبات سوق العمل.
- ✓ رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة .
- ✓ رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة واضحة ومحددة .
- ✓ خطة إستراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبينة على أسس علمية .
- ✓ هيكلة واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية .

- ✓ إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة .
- ✓ توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية .
- ✓ أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية .
- ✓ ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين .
- ✓ مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية .
- ✓ توفر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية .
- ✓ ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في الجامعات والعمل بروح الفريق .
- ✓ احترام وتقدير مرض للجامعات محلياً وعالمياً .
- ✓ حل المشاكل متواصل ومستمر والعاملون يمتلكون المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة .
- ✓ رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها العامة تتحقق بشكل جيد .
- ✓ نوعية جودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل .
- ✓ الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

ومن أجل دعم نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وتعميم تطبيقه تصدر المنظمة الدولية للتوحيد القياسي Internationale Organization for Standardization مجموعة من المواصفات الدولية(سلسلة مواصفات iso-9000) الواجب توفرها في أنظمة الجودة، لذلك أصبح خيار الجودة أو التردد في اتخاذه ماهو إلا خيارا بالتراجع والتأزم.

الخاتمة:

تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، و لتتمكن هذه المنظمات ومنها الجامعات من المنافسة، بل لتتمكن من البقاء، كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه لم يعد يقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة المعاهد والجامعات؛ إذ أن تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح ومفخرة لمن قام به بغض النظر عن الربح أو عدمه.

---

[i] أحمد محمد مندور، أحمد رمضان نعمة الله، **المشكلات الاقتصادية للموارد والبيئة**. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996 ، ص 393.

[ii] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية**. القانون رقم 99-05، المادة 02، العدد 24، 1999.

[iii] شبل بدران، جمال دهشان، **التجديد في التعليم الجامعي**. دار قباء، القاهرة، 2001، ص 76.

[iv] وفاء محمد البرعي، **دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري**. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 290.

[v] بسمان فيصل محجوب، **إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية.** مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 374، 2003، ص ص 24-26.

[vi] John vaizey**. Economie de l’éducation**. Les éditions ouvrieres . paris.1964. p 105.

[vii] ميشيل ب- تودا رو، **التنمية الاقتصادية.** ترجمة: محمود حسن محمود، محمود حامد عبد الرزاق، دار المريخ، الرياض، 2002، ص378.

[viii] احمد خطيب، **الإدارة الجامعية (دراسات حديثة).** مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية، إربد، الأردن،2001، ص 53.

[ix] http://www.mmsec.com/m3-files/JWDA1.htm تاريخ الزيارة 2010/10/23.

[x] فريد النجار، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**. ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 46.

[xi] احمد خطيب، **البحث العلمي والتعليم العالي**. دار المسيرة، الأردن، 2003، ص 176.